

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра УП і ЕП**

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н. професор **Никифоренко В.Г.**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ВИПУСКНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**  
зі спеціальності **6.030505 «Управління персоналом та економіка праці»**

за темою:  
**«Дослідження ефективності  
системи управління персоналом організації»**

**Виконавець**  
студентка 4 курсу 6 групи  
факультету **ЦЗФН**

Пшегодська О.С.  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**  
к.п.н., доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

Тринчук О.Б.  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис

**Одеса 2019**

## АНОТАЦІЯ

випускної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
**Пшегодської Ольги Станіславівни**  
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**«Дослідження ефективності  
системи управління персоналом організації»**  
*(назва випускної роботи)*

Одеський національний економічний університет  
**м. Одеса, 2019 рік**

Випускна робота складається з 3 розділів.

У роботі розглядається сучасний стан та проблеми ефективності системи управління персоналом. Проаналізовано господарську діяльність ТОВ «Профагротранс» та систему управління персоналом. Рекомендовані заходи щодо зменшення високої плинності персоналу серед водіїв та робітників та введення оцінювання ефективності роботи управлінського персоналу.

Запропоновано впровадження сучасного методу постановки цілей та оцінювання ефективності управління персоналом – метод OKR, зміни системи оплати праці шляхом введення постійної (виплачується залежно від відпрацьованого часу) частини і змінної (відрядної) частини, заходи щодо налагодження побутових проблем персоналу, що сприятиме зниженню рівню плинності.

**Ключові слова:** управління персоналом, ефективність системи управління персоналом в логістичній компанії, метод OKR, рівень абсентеїзму, рівень плинності персоналу.

## ANNOTATION

graduation work for obtaining an educational degree of a bachelor's degree  
**Pshehodska Olha Stanislavivna**  
*(Full Name)*

**«Efficiency study Human Resources Management System»**  
*(title of graduation work)*

Odesa National University of Economics  
**Odesa, 2019 year**

The paper considers the current state and problems of the effectiveness of the personnel management system. The economic activity of ProgarTrans LLC and personnel management system have been analyzed. Recommended measures for reducing the high turnover of personnel among drivers and workers and introducing an assessment of the effectiveness of management personnel.

The proposed introduction of a modern method of setting goals and assessing the effectiveness of personnel management - the OKR method, changes in the system of remuneration through the introduction of a constant (paid depending on the time worked) part and the variable (part), measures to establish the domestic personnel problems, which will reduce the level of fluidity.

**Key words:** personnel management, efficiency of personnel management system in logistics company, OKR method, level of absenteeism, staff turnover level.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	2
 <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	
1.1 Структура системи управління персоналом.....	5
1.2. Мета та завдання системи управління персоналом .....	11
1.3. Методи побудови та оцінки ефективності системи управління персоналом .....	15
 <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПРОФАГРОТРАНС»</b>	
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	26
2.2 Аналіз ефективності управління персоналом підприємства	35
2.3 Проблеми існуючої системи управління персоналом .....	44
 <b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОФАГРОТРАНС»</b>	
3.1 Рекомендації щодо усунення недоліків в системі управління персоналом	51
3.2 Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів.....	66
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	73
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	77
<b>ДОДАТКИ</b> .....	85

## ВСТУП

*Актуальність теми.* На нинішньому етапі реформування суспільства в Україні проблема управління персоналом є однією з найбільш важливих сфер життя будь-якої організації, яке здатне значно підвищити її ефективність. Тема випускної кваліфікаційної роботи актуальна, так як від ефективності системи управління персоналом залежать не тільки кінцеві результати діяльності організації, а й підтримання на високому рівні соціальної та творчої активності персоналу.

Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з працівниками організації на основі практичного використання сучасного світового досвіду. Суть управління персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців та власників організацій полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових взаємин суб'єкта та об'єкта управління. По суті таких взаємовідношень лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведінку та роботу співробітників з метою максимального використання їх потенціалу. Людина в системі менеджменту є провідною ланкою всіх процесів, з яких складається діяльність підприємства: все починається з пошуку людей, що підходять для певної роботи.

Найважливішим ресурсом будь-якого підприємства є його співробітники. Від того наскільки успішною є праця співробітників організації, залежить успіх будь-якого підприємства. Мета керівництва полягає в тому, щоб найбільш ефективно використовувати можливості персоналу. Якими би цікавими не були рішення керівників, ефективність цих рішень може бути досягнена тільки тоді, коли вони вдало втіляться в справи співробітників організації. Це може статися тільки в тому випадку, якщо працівники зацікавлені в результатах своєї праці.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні

ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості і закономірності та повинне придбати системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів роботи.

*Аналіз досліджень та публікацій.* Проблемі визначення зрушень у функціях управління персоналом приділяють увагу багато вчених і практичних робітників. Так, у працях Архипова, Н.И., Базарова, Т.Ю., Басакова М.И, Гуткевича С. О., Завіновської Г.Т, Лазаренко Л., Летягина В., Михайлова Л. І, Мороз М.М, Погромської І. В., Рульєва В. А., Мостенської Т. Л., Никифорова В.Г., Ядворської О. найбільше чітко визначаються сучасні тенденції у розвитку і змінах функцій управління персоналом, як в Україні так і за кордоном.

*Об'єктом* випускний кваліфікаційної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «Профагротранс».

*Предметом* дослідження виступають фактори, закономірності і тенденції, що впливають на ефективність системи управління персоналом.

У процесі дослідження було використано такі *основні методи*:

1. Метод порівняння, індексний, графічний, економіко-математичний і інші, – системний підхід – для діагностики системи управління персоналом підприємства.
2. Історичний та логічний – для дослідження теоретико-методологічних засад ефективного управління персоналом підприємства.
3. Статистико-економічний – для аналізу ефективності управління персоналом в системі логістичному контролінгу підприємства.

*Метою роботи* є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом в ТОВ «Профагротранс».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення *наступних завдань*:

- а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність, закономірності та основні концепції управління персоналом на підприємстві;

- розглянути методичні положення щодо оцінювання ефективності управління персоналом на логістичному підприємстві;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити загальну діагностику ефективності фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «Профагротранс»;

- оцінити ефективність управління персоналом ТОВ «Профагротранс»;

- ідентифікувати проблеми управління персоналом в ТОВ «Профагротранс»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- обґрунтувати напрями удосконалення управління персоналом в ТОВ «Профагротранс», оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів;

- розробити підходи до оптимізації процесів управління персоналом;

- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих заходів.

*Інформаційною базою дослідження послужили:*

- первинна документація та звітність ТОВ «Профагротранс»;
- законодавчі та нормативно-правові акти з питань формування, розвитку та ефективності системи управління персоналом, статистичні матеріали.

- матеріали Державної служби статистики України, ресурси світової інформаційної мережі Internet.

- наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених.

*Практична значущість результатів* дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих заходів щодо поліпшення й підвищення ефективності роботи організації в цілому, які ґрунтуються на усуненні недоліків у діяльності ТОВ «Профагротранс».

## ВИСНОВКИ

1. У першому розділі нашого дослідження було розкрито питання сутності, закономірностей та основних концепцій управління персоналом на підприємстві. Досліджено, що управління персоналом – це важливе соціально-економічне явище, яке на практиці виявляється у формі провідної функції управління організацією. Це системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації.

Серед основних закономірностей управління персоналом на підприємстві визначені наступні:

- 1) закономірність синергії, яка виражається в прирості енергії організації, що перевищує силу індивідуальних зусиль членів організації;
- 2) закономірність інформованості і впорядкованості полягає в тому, що будь-яка соціальна система управління може існувати тільки за умови інформаційного забезпечення;
- 3) закономірність розвитку – полягає в тому, що соціальна система управління здатна до розвитку, тобто організація змінюється в часі;
- 4) закономірність композиції, що відображає прагнення організації до об'єднання.

Було розглянуто наступні концепції управління персоналом в організації: класична концепція; концепція адміністративного управління; концепція бюрократичної організації; концепція «людських відносин»; концепція людських ресурсів і школа поведінкових наук; концепція ситуаційного підходу; концепція системного підходу; концепція інституціонального підходу; сучасна концепція: теорія людського капіталу; теорія стратегічного управління персоналом; компетентісно-орієнтований підхід.

Було розглянуто методичні положення щодо оцінювання ефективності управління персоналом. Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом на підприємстві, є коефіцієнт плинності кадрів. Цей показник відображає динаміку руху персоналу організації і також

виступає в ролі побічного впливу на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом.

Одним з дієвих методик постановки цілей є метод OKR (Objectives and Key Results). Метод OKR – це порівняно агресивна техніка мети й планування. На початку метод використовувався для постановки квартальних цілей, однак сьогодні більшість компаній використовують його і для річного планування. Суть в тому, що для кожної заданої мети повинен існувати ряд вимірюваних результатів (метрик), які б показували, наскільки досягнута мета.

2. У другому розділі нашого дослідження здійснено загальну діагностику фінансово-господарської та логістичної діяльності ТОВ «Профагротранс» за 2015-2018 рр., систему управління персоналом компанії.

Відповідно до проведених досліджень, спостерігається нестабільність у доходах та витратах компанії. У 2016 році відбулось збільшення доходів і витрат на 5,9 % і 6,5 % відповідно, а в 2017 році їх зниження. Очевидним є поступове зменшення чистого прибутку компанії, крім 2016 року. За 2017 рік відбулось збільшення чистого прибутку на 226,9 тис грн, що становить 31,5 %, а в 2018 – зменшення на 30,51 %.

Виявлено, що, крім фінансової нестабільності компанії, також спостерігається зменшення чисельності штатних працівників і загроза з боку ринкового середовища у вигляді появи нових прямих і непрямих конкурентів, а також нестабільної економічної та політичної ситуації в країні.

Також було проведено оцінку ефективності управління персоналом департаменту логістики і комплектації ТОВ «Профагротранс». За досліджуваний період середньооблікова чисельність логістичного персоналу зменшилася на 21,43 %, період 2016-2018 рр., особливо помітно зменшення чисельності персоналу з 2017 по 2018 рр. Більшість працівників компанії були звільнені за ст. 36, п. 1 та ст. 38 КЗпП України (за угодою сторін та власним бажанням), тому в даному випадку розраховано коефіцієнт плинності кадрів в цілому по компанії. Визначено, що плинність кадрів перевищує нормативне значення (23%). Тобто плинність кадрів та значна кількість звільнень працівників є однією з основних



проблем, що на разі існують в системі управління персоналом. Очевидним є той факт, що таке значення плинності кадрів свідчить про негативну тенденцію для майбутнього компанії.

Серед основних причин частих звільнень працівників слід виділити наступні: низький рівень заробітної плати (48 %) та велика завантаженість працівників (32 %). Тобто, звільнення при таких умовах роботи є очевидним. Для того, щоб змінити ситуацію, доцільно прийняти на роботу нових працівників та підняти рівень оплати праці. Відсутність кар'єрного зростання в компанії низька, так як це підприємство малих розмірів і в організаційній структурі не передбачено значної кількості посад.

У другому розділі нашого дослідження ідентифіковано проблеми управління персоналом в ТОВ «Профагротранс», якими є: неконкурентоспроможний рівень оплати праці; неодноразова зміна керівника департаменту протягом 2018 року; недостатня кількість оперативного персоналу у відділі логістики; неоперативність обробки великих масивів інформації через нестачу кадрів.

3. У третьому розділі нашого дослідження економічно обґрунтовано напрями удосконалення управління персоналом в ТОВ «Профагротранс», оцінено можливий соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів. Через неефективний процес добору нових працівників виникла така проблема, як часта зміна керівника департаменту логістики і комплектації ТОВ «Профагротранс», що в свою чергу негативно впливає на загальні результати роботи всіх працівників сфери логістики. Для досягнення головних цілей в системі управління персоналом компанії ТОВ «Профагротранс» доцільно зосередитись на трьох основних складових: стабілізація робочої сили; навчання персоналу; розвиток кадрового потенціалу.

У третьому розділі нашого дослідження розроблено та представлено критеріальні підходи до оптимізації процесів управління персоналом в ТОВ «Профагротранс». З метою оптимізації роботи служби логістики ТОВ «Профагротранс», пропонується запровадити 2 додаткові посади «менеджер

логістики». Таким чином, можна буде звільнити керівника відділу від додаткових операційних навантажень та делегувати повноваження по функціональним обов'язкам між менеджерами з логістики.

При правильному застосуванні методу OKR департамент логістики і комплектації ТОВ «Профагротранс» зможе отримати наступні переваги: поліпшення комунікацій між працівниками департаменту та з іншими відділами за рахунок прозорості та зрозумілості всіх процесів працівниками підприємства; послідовність прийняття рішення на всіх рівнях компанії (від керівника до виконавця); опір на зрозумілі критерії (метрики) виконання роботи, що є об'єктивною оцінкою діяльності працівника чи відділу; направленість всіх працівників департаменту логістики і комплектації підприємства на основну ціль компанії.

У третьому розділі нашого дослідження також було оцінено та прогнозовано наслідки реалізації запропонованих заходів.

Окрім очікуваного економічного ефекту, ТОВ «Профагротранс» отримає додаткові управлінські переваги після реалізації запропонованих заходів, адже деякі показники неможливо виміряти кількісно, так як вони впливають на якість наданих послуг компанією і, зокрема, підвищення ефективності діяльності в середині департаменту логістики і комплектації ТОВ «Профагротранс». Також можна розраховувати на значний соціальний ефект, який виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства.

За проектними показниками ефективності можна стверджувати, що наші пропозиції є доцільними і можуть бути прийнятним до реалізації ТОВ «Профагротранс».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тюріна Н. М., Гой, І. В., Бабій. Логістика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
2. Форд Генрі. Моє життя та робота / Пер. з англійської Уляни Джаман. Київ : Наш Формат, 2015. 384 с.
3. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
4. Литвинюк, А. А. Управление персоналом : учебник для бакалавров Москва : Издательство Юрайт, 2013. 434 с.
5. Бутенко І. А. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. Вісник економічної науки. Одеса, 2013. № 2. С. 20-25. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/89184/5-tenko.pdf?sequence=1>.
6. Юськів Н., Прохоровська С. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. Матеріали Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“. Тернопіль, 2016. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf\\_2016\\_Yuskiv\\_NThe\\_staff\\_as\\_a\\_factor\\_in\\_251-254.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16367/2/Conf_2016_Yuskiv_NThe_staff_as_a_factor_in_251-254.pdf).
7. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. 736 с.
8. Шегда А. В., Розумний В. П. Менеджмент : навч. посіб. Київ.: Знання, 2002. 583 с.
9. Ілляшенко К. В. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2010. 78 с. URL: [http://elkniga.info/book\\_203.html](http://elkniga.info/book_203.html).
10. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. Москва : Юрист, 2001. 496 с. 119
11. Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамоновa М. В., Луданик М. В. Экономика персонала : учебник. Москва : Инфра-М, 2009. 896 с.

12. Максимова М. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «контролінг» у банківській діяльності. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Київ, 2015. № 2 (13). С. 39-47.

13. Радецька Л. П. Удосконалення управління логістичними витратами у системі стратегічного управлінського обліку. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 5. Т. 3. С. 243–246.

14. Поліщук Н. В. Логістика і контролінг як інтегровані функції менеджменту. Львів : Львівська політехніка, 2000. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9910/1/61.pdf>.

15. Манн Р., Майер Є. Контролінг для начинающих. Система управления прибылью: монография, пер. с нем. Жукова Ю. Г. под ред. и с предисл. д-ра экон. наук Ивашкевича В. Б.; 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Финансы и статистика, 2004. 304 с.

16. Ніколаєнко А. В. Контролінг логістичних систем. URL: [http://www.rusnauka.com/31\\_PRNT\\_2010/Economics/73853.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73853.doc.htm).

17. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 227 с.

18. Бурцев И. В. Оценка эффективности информационно-логистической системы управления предприятием. Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2010. С. 52.

19. Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент : практикум. Львів: Мін-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка", 2014. 189 с.

20. Петров А. Н. Стратегический менеджмент . СПб.: Питер, 2005. 496 с. (Серия «Учебник для вузов»). С. 442-444.

21. Патора Р., Русановська О. VBA У ФОРМУВАННІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОНТРОЛІНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2015. URL: [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_04\\_29\\_lviv/sekcija\\_section\\_2\\_2015\\_04\\_29/vba\\_u\\_formuva\\_nni\\_logistichnoji\\_kontrolingovoji\\_informaciji/91-1-0-1323](http://sophus.at.ua/publ/2015_04_29_lviv/sekcija_section_2_2015_04_29/vba_u_formuva_nni_logistichnoji_kontrolingovoji_informaciji/91-1-0-1323).

22. Балог Л. В. Сутність логістичного контролінгу та його роль в процесі управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2015. № 8. С. 312-315. URL : <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/64.pdf> .

23. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Київ : Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с. URL:<http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/57-1/4067-logistichne-pravlinnya.html> .

24. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Основи менеджменту інформаційних систем: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 176 с.

25. Чернописька Н. В. Організаційно-методичні аспекти формування логістичних інформаційних систем. Львів : Державний університет «Львівська політехніка», С. 248-250. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/9301/1/49.pdf> .

26. Мазеін С. В., Попов О. В. Системи внутрішньовиробничої логістики. Єкатеринбург, 2006. 271 с.

27. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Вид- во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

28. Заборська Н. К., Жуковська Л. Е. Основи логістики: навчальний посібник. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. URL:[http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_201\\_33535647.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_201_33535647.pdf) .

29. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем : монографія / Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. 290 с.

30. Логістичні інформаційні системи: принципи організації інформації. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14579/> .

31. Короткий курс лекцій з дисципліни «Логістика» URL: [https://studme.com.ua/1680102814345/logistika/kontrolling\\_logistike\\_upravlenii\\_tsep\\_yam\\_i\\_postavok.htm](https://studme.com.ua/1680102814345/logistika/kontrolling_logistike_upravlenii_tsep_yam_i_postavok.htm) .

32. Сергеев В. И., Дыбская В. В., Зайцев Е. И., Сергеев В. И., Стерлигова А. Н. Логистика : учеб. Москва : Эксмо, 2011. 994 с.

33. Логістичні інформаційні системи URL:  
<http://readbookz.net/book/24/1147.html> .

34. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2015. 492 с. URL:  
[http://stud.com.ua/26153/menedzhment/upravlinnya\\_personalom](http://stud.com.ua/26153/menedzhment/upravlinnya_personalom) .

35. Кучук Ю. В., Романець І. В., Гончаренко Т. В. Управління ефективністю персоналу у фармацевтичному бізнесі. Вінницький національний технічний університет. URL:  
<http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11242/924.pdf?sequence=3> .

36. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления : основы управления персоналом. Москва : Дело, 1993. 288 с.

37. Система управления эффективностью персонала : Методическое пособие Консалтинговой группы ВІ ТО ВЕ. Санкт-Петербург, 2012. URL:  
[http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie\\_effektivnisti\\_yu\\_personala.indd.pdf](http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/upravlenie_effektivnisti_yu_personala.indd.pdf).

38. Оцінка ефективності системи управління персоналом. URL:  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629> .

39. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів  
<http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/ProblemsOfExtremeAndCrisisPsychology/vol7/014.pdf>

40. Коноваленко, В. А., Коноваленко М. Ю., Соломатин А. А. Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата. Москва : Издательство Юрайт, 2014. 477 с.

41. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом : Учеб. пособие для вузов. СПб : Изд-во Смольн. ун-та, 2000. 399 с.

42. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.

URL:[http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya\\_efektivnistyu\\_rezultati\\_vnistyu\\_menedzhmentu\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/67945/menedzhment/upravlinnya_efektivnistyu_rezultati_vnistyu_menedzhmentu_organizatsiyi) .

43. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : «Ліра-К», 2010. 476 с. URL:[http://pidruchniki.com/16850303/ekonomika/produktivnist\\_efektivnist\\_pratsi](http://pidruchniki.com/16850303/ekonomika/produktivnist_efektivnist_pratsi).

44. Метод OKR: планирование с недостижимыми целями URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/metod-okr> .

45. Целеполагание с помощью OKR. URL: <https://medium.com/@robingop/%D1%86%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81-%D0%BF%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%89%D1%8C%D1%8E-okr-7934ac3d7303>.

46. Офіційний сайт компанії ПРОФАГРОТРАНС. URL : <http://www.azbi.ua> .

47. Слав`юк Р. А. Фінанси підприємств : підручник. Київ. : УБС НБУ : Знання,2010. - 550 с. URL:[http://pidruchniki.com/19650323/finansi/otsinka\\_ymovirnosti\\_bankrutstva\\_pidstavi\\_dlya\\_porushennya\\_spravi\\_pro\\_bankrutstvo](http://pidruchniki.com/19650323/finansi/otsinka_ymovirnosti_bankrutstva_pidstavi_dlya_porushennya_spravi_pro_bankrutstvo).

48. Financial analysis online. Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів. URL : <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikhpokaznikiv/> 256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya.

49. Кальченко А. Г. Логістика : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с. URL:<http://www.ebk.net.ua/Book/OsnlogKalchenko/3.1.htm> .

50. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посібник.Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с. URL: [http://pidruchniki.com/16400116/menedzhment/upravlinnya\\_plinnistyu\\_kadriv\\_pidpriyemstvi](http://pidruchniki.com/16400116/menedzhment/upravlinnya_plinnistyu_kadriv_pidpriyemstvi).

51. Божик М. А. Менеджмент персоналу. URL:[http://lubbook.org/book\\_322\\_glava\\_58\\_Absente%D1%97zm,jjogo\\_prichini,.html](http://lubbook.org/book_322_glava_58_Absente%D1%97zm,jjogo_prichini,.html).

52. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. [для самостійного вивчення дисципліни] Київ : Київський національний економічний ун-т, 2000. 122 с.

53. Азаров А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

54. Савицька О. М., Марчук С. В. Особливості розвитку логістичного контролінгу в контексті удосконалення управління персоналом на підприємстві. Збірник наукових праць “Сучасні підходи до управління підприємством”, 2017. №2. С. 324-334. URL : <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/view/6353> .

55. Сучасна економіка. URL : <http://library.if.ua/book/64/4661.html>.

56. Савицька О.М., Марчук С. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством : Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф. Київ, 2017.

57. Класифікатор професій ДК 003:2010 (ЧИННИЙ) станом на 26.10.2016.

58. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://jobs.ua/ukr/dkhp/>.

59. Гаврилюк Н. М. Теоретичні аспекти логістичного управління підприємством на основі контролінгу. URL: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2015-1/6.pdf>.

60. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. Київ, 2013. № 1 (21). С. 39.